

第四章 研究結果與分析

第一節 個案分析與訪談研究之實行

一、研究個案之背景與組織架構

(一) 個案背景介紹

本研究之研究對象為隸屬於金光集團海南金海漿紙公司之紙漿生產部門。茲對於此部門所屬之集團及公司作一簡單介紹。

1. 金光集團簡介

金光集團(Sinar Mas Group)由印尼知名華人黃奕聰先生于 1962 年創立，現有數百家法人公司，擁有員工 15 萬名，資產約 200 多億美元，曾被世界著名財經雜誌《福布斯》評為印尼第一大財團。

金光集團投資範圍遠及亞洲、北美、歐洲、澳洲等地。目前，集團已發展形成四大核心產業：製漿造紙業、金融業、農業及食品加工業、房地產業。製漿造紙業由亞洲漿紙業有限公司(Asia Pulp & Paper Co., Ltd., 簡稱 APP)主導。

自 1992 年起，APP 以長江三角洲、珠江三角洲為投資重點，先後斥鉅資建立了以金東、寧波中華、金華盛、金紅葉、海南金海等為代表的、具世界領先水準的大型漿紙業企業，以及大規模的現代化速生林區。

作為金光集團的主導企業，APP 現擁有 20 多家製漿、造紙公司及 100 多萬公頃的速生林，分佈于印尼、中國等地，總資產達 100 多億美元，為世界紙業十強之一，亦為亞洲地區(除日本以外)規模最大的漿紙業集團公司。目前，APP 在華總資產約 560 億人民幣，在中國的江蘇、浙江、廣東、海南等地共投資建立了 17 家現代化大型製漿造紙企業和 20 餘家林場，年加工生產能力約 500 余萬噸，

2005 年在華銷售額超過 168 億元，擁有全職員工約 22000 名。

本著永續經營的理念，金光集團 APP 一向重視企業與社會和環境的特定關係，為在 21 世紀成為世界一流的林、漿、紙一條龍企業，2005 年在華造林企業已成功造林近 430 多萬畝，逐步形成林漿紙一體化的迴圈經濟模式。APP 在華已投產的 13 家造紙企業全部通過 ISO14001 國際環境體系認證。

同時，APP 始終不忘積極推動社會回饋計畫，積極協助政府與社區的各類工作，累計在華各類捐助近 2 億餘元，2004 年中被《福布斯》雜誌慈善榜評為外資集團第二名，2005 年 4 月被胡潤中國企業慈善榜評為第一名，2006 年 4 月，被胡潤慈善榜評為跨國企業慈善第一名。APP 希望，通過引入世界領先水準的設備和技術，以及規模化的生產方式，以期促成中國紙業從傳統向現代化的革新；同時，通過自身的環保實踐，將綠色紙業觀念引入中國，為中國紙業的可持續發展做出應有貢獻。

2. 金海漿紙公司簡介

海南金海漿紙業有限公司，是金光集團 APP(中國)按林漿紙一體化的經營理念，在中國大陸投資建設的第十三家特大型製漿造紙企業，地處海南省洋浦經濟開發區，占地 6000 餘畝。一期工程年產 100 萬噸化學漂白木漿，總投資 102 億元人民幣，於 1997 年由國家計委批准設立，1998 年 12 月奠基，2003 年 5 月動工興建，2004 年 11 月試產成功，2005 年 3 月 28 日正式投產。二期工程年產 160 萬噸造紙項目於 2005 年 12 月 20 日獲國家發改委批准。

金海漿紙業有限公司一期工程製漿生產線，是迄今為止世界上規模最大、技術最先進的單一製漿生產線。除採用一流先進生產工藝外，公司全部主體設備及電器、儀錶等自控設備，均採用國際著名專業廠商產品，代表了當今世界製漿造紙領域的一流先進水準。

金海自正式投產以來，生產運行狀況良好，2005 年累計漿板產量達 80 萬噸，日產量已突破設計產能。2005 年 10 月單月產量突破 90000 噸，實現了產銷平衡。2006 年 10 月單月漿產量更突破了 100000 噸。

金海以“綠色造紙，保護環境”為己任，採用先進的生產工藝和一流的裝備技術，從源頭控制，達到節能、降耗、污染預防的目的，並逐漸建立迴圈經濟和生態體系。金海漿紙料源無論自營或採購全部來自人工林或商品林。2004年12月金海漿紙向社會鄭重承諾：“禁止採購來自于原始森林木材，並要求在自己的木材供應鏈中剔除來自於已被確認為高保護價值森林的熱帶雨林木材。”另經海南省環境監測站連續9個月的監測資料顯示，金海漿紙生產未對周邊環境造成任何不良影響，三廢處理達到並優於國家排放標準。同時，金海採用國際先進的管理方法，使管理體制不斷得到完善，2005年7月29日，通過ISO9001品質管制體系認證。2006年4月，通過ISO14001環境管理體系認證。

金海公司秉持“植樹造林，造福自然；製漿造紙，造福人民”的經營理念，實現“生態營林、製漿環保、綠色造紙”，經濟效益、社會效益和生態效益的同步發展。按總體規劃，金海漿紙業有限公司將發展成為林、漿、紙、紙製品一體化的特大型聯合企業，成為聳立於洋浦經濟開發區的紙業城。

(二) 漿紙廠之組織架構

金海漿紙廠組織架構如圖 4.1 所示：

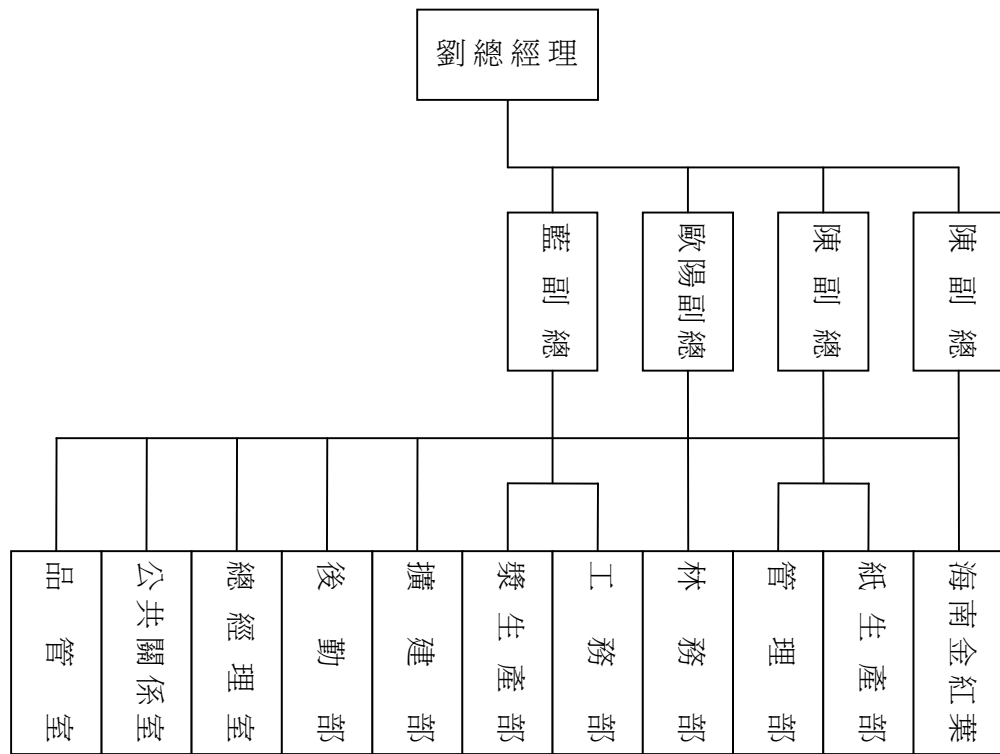


圖 4.1 漿紙廠之組織結構圖(來源：整理自漿紙廠提供之內部資料)

由圖 4.1 中可以知悉，此漿紙廠設置有總經理一名，其下設置有副總經理四名，並管轄旗下 11 個部門。

由圖中之連接線觀之，四個副總經理須向總經理負責，並「共同」管理下屬之 11 個部門。上圖的架構模式並非作者誤畫，而是完全移植自廠方所提供之資料，並有所精簡。上圖連接線之所以如此規劃的原因在於：

「本組織的結構之所以這樣設計，主要目的是在於希望能夠讓整個廠區各部門人員之間的氣氛能夠和諧融洽，不分彼此。並且藉由共同管理的方式，減少各部門間的摩擦、避免各部門的本位主義、讓各部門間能夠積極相互配合、以及藉此增進各部門首長的責任心避免有怠忽職守、缺少監督的情形發生。」(非正式訪談：A)

此組織架構設計的用心及立意有其值得稱許的地方，可是在實際應用於管理方面的時候，並無法真的依照原有的初衷加以操作：

「這個圖畫是這樣畫，架構是這樣設計沒錯，雖然偶爾真的會跨部門去對其他的部門作一些指示，但是大多都是以要求的方式而非命令的方式，去請求其他部門長官的協助與配合。」(非正式訪談：A)

「為了避免命令之間產生衝突、防止多頭馬車的現象、不使下屬的忠誠及責任分散，一般來說，是不太可能真的全部都管，也不太可能去干涉別的部門的事務」(非正式訪談：A)

基於上述之原因，四位副總經理僅基於個人之職責範圍，而針對其所屬之部門予以領導與管理，彼此之間並不相互隸屬，故各部門由於分屬不同領導者管轄，且分佈於不同區塊，因而具有各自不同的文化體系以及績效表現。此次研究與訪談之對象是為藍副總經理及其所管轄之漿生產部門，之所以會選擇藍副總經理及其管轄的生產部門為研究對象之理由以及實地觀察之結果將於下個部分予以說明。

二、 訪談對象之選取與實地觀察分析

(一) 訪談對象與選取之緣由

如前述簡介所述，金海漿紙廠自開始的規劃、興建、試產以及正式投入生產，都是以超出原有預期之速度及成效而達成目標。根據初步非正式訪談了解，漿紙

廠之所以能夠以如此超群的速度完成興建，並且每每以超出預期生產目標之績效達成組織要求，在相當程度上必須歸功於藍副總經理及其所帶領的漿生產部門與工務部門。

「這個紙漿廠的建設速度跟生產效能都很令人嘆為觀止，全都是以別人想不到的成效達成目標，這個很大的因素要歸功於 *Mr. Lan*。因為他在廠房設備以及生產程序方面是專家，而且他的工作態度實在非常認真，即使是還在興建的過程中，他依然是每天 *stand by*，當然，我們這些下屬也每天都跟在他身邊，一遇到問題就馬上着手解決，也因此，工廠設備設置的進度幾乎沒有延宕到，也才能超出預期的完成時間。」(非正式訪談：B)

「*Mr. Lan* 可以說是一個工作狂，對於工作非常積極投入，且有點完美主義的傾向，一旦上級指示工作欲達成的目標，他就會很積極地分配工作，並且依照他的專業詳盡地指示下屬應該達成的目標為何，以及如何達成。這樣一來，工作執行方面便可以少走很多冤枉路，當然也會更有效率。」(非正式訪談：B)

「另外就是，這次跟 *Mr. Lan* 一起過來的我們這些生產部的人員，還在印尼時就都已經是老同事了，都是由許總經理帶出來的，所以我們的想法、觀念、工作態度方面都比較相似，合作也都很有默契，所以工作實行起來就比較不會有問題。」(非正式訪談：B)

根據上述之因素以及非正式訪談之結果，可以發現：

1. 以藍副總經理及其所屬部門，所展現出來的工作態度以及工作成效，已然展現出某種程度的倫理性。符合研究對於須具備倫理性組織文化的需求。

2. 藍副總經理及漿生產部門成員皆出自於同一個文化體系，且共事相當長的一段時間，因此對於研究文化的架構與實際運作情形，應能有相當的幫助。
3. 由於整個部門自印尼轉移至金海來，經歷了領導者的更替，在對於不同的領導行為對於組織文化間交互關係的研究應有所幫助。

基於上述三點理由，故決定以金海漿紙廠之生產部門作為研究、訪談之對象。

(二) 實地觀察分析

依據 Schein(1992)及 Ott(1989)的看法，進行文化研究時，必須注意到文化的三個層面：顯示於外的人為飾物(人造品與創造物及行為模型)、介於中的外顯價值以及隱於內的基本假定。

其中，外顯的人為飾物是最早也最容易觀察、研究的文化內涵，但是也是 Schein 認為最難以分析的一點，很容易因為研究者的觀感而解釋不夠透徹或是過度解讀，而扭曲了文化真正的意涵。

不過，對於意欲研究文化的人來說，對於外顯的人為飾物的觀察仍是有其必要的。茲以 Ott 的觀點，將人為飾物分為人造品與創造物及行為模型兩個要素，進行實地觀察分析：

1. 人造品與創造物

漿生產部門所處之辦公處所以及其所轄之製漿工廠，給人的第一個感覺是：乾淨、整潔、有條不紊。即便是較不容易注意到的角落，仍然整理的相當整潔乾淨。

辦公處所及廠房的整體擺設方面，除了一些點綴用的植物，以及供員工飲用的飲水機與沖泡式的咖啡或茶包之外，並沒有任何多餘裝飾與擺設。

座位的設計給予員工相當寬廣的空間，座位與座位之間，除了主管級需要較隱私的空間外，並未設置任何阻隔用設施，視野開闊且易於溝通。

2. 行為模型

到訪漿生產部門第一個最強烈的印象是，這裡的各級主管與員工待人都相當和氣。不論是主管與員工之間的溝通，或是各級主管之間、員工與員工之間，態度都相當和諧融洽，沒有明顯的上下之分。

部門成員之中，沒有發現有明顯怠惰、懶散的現象，工作情況看起來相當積極。此外，這部門的人員行走的速度通常都相當快速，不論上下皆是如此。

由以上兩點觀之，可以歸納出幾個此部門之組織文化可能含有之價值觀：嚴謹、重視溝通、重視人際間的和諧、積極。

第二節 訪談分析

深度訪談之內容逐字稿詳見附錄，訪談內容之摘錄編碼，如 A-1 意指 A 受訪人於第一個訪談問題之回應的內容。

一、 漿生產部門之組織文化分析

此部分之內容歸納自訪談問題的 1~5 題，目的在於分析漿生產部門之組織文化所包含之倫理價值，分析其組織文化是否符合倫理性組織文化之界定，以及分析其成員的倫理價值之來源。

(一) 受訪者對於倫理認知

作者在針對漿生產部門關於倫理價值的訪談中發現，此漿生產部門的成員對於所謂的倫理與倫理行為之概念的認知，大多回應倫理應該指的就是：人倫、五倫、階層關係，等我國傳統對於倫理之界定。

「倫理..... 嗯.....，這個東西的概念太過於抽象，難以清楚詳述。我想，應該指的就是人倫觀念、階層關係吧？所謂的倫理行為，應該就是指守本分、合群、勤奮、負責及不做出違反規定的行為吧。」
(A-1；B-1；C-1)

茲將各受訪者之回應整理如表 4.1：

表 4.1 受訪者對於倫理認知

編號	對於倫理概念之認知	對於倫理行為之認知
A	人倫	忠誠、負責、積極、真誠、公平
B	人倫、階層的關係	責任心、合群、忠誠、重情、勤奮
C	人倫	合群、負責
D	階層關係、個人的本分	守本分、合群、負責、忠誠、重情、盡心
E	人與人之間的分際與規範	合群、負責、公正
F	人倫關係	合群、認真、守本分
G	一個人的本分	負責、守本分、公平

(資料來源：作者整理)

根據上述整理，可以發現，漿生產部門之成員對於倫理的界定多源於傳統文化對於倫理行為之界定，其中他們對於倫理行為之界定，其實大多已然屬於積極性倫理的意涵界定。以此觀之，我國傳統倫理之意涵，其實有著相當正面的積極性。此外，該部門在倫理價值方面的認知，實質上具有相當的同質性，而這些共通的價值觀點即是此部門組織文化的構成要素。

「台灣人跟其他國家的人比起來真的比較勤奮、積極、負責、重群體以及重感情，尤其是我們這些許總門下的員工更是如此。例如，當時印尼排華暴動時，其他國家的主管級人員通通都跑光了，只有我們台灣的主管級人員會趕回去，致力於穩定情況，關心下屬。」
(F-I)

「印尼當時經濟風暴的時候，曾經一度長達三個月的時間沒有發放薪資，台籍人員大多還是繼續堅守崗位，不離不棄。」(B-I)

「當時誰不想要跑啊，但是，跑了的話公司怎麼辦？下面那些員工怎麼辦？這樣還能跑嗎？實在是放不下啊！所幸那場災難被我們撐過去了，不然也就不會有今天這個金海廠了。」(B-1；F-1)

在上述該部門仍屬於印尼漿紙廠時所發生的實例中，可以看得出來該部門的人員以及台籍人員所展現出來的傳統倫理觀念：忠誠、重情、重群、負責以及堅忍。

(二) 受訪人員對於違反倫理規範之人員的處理方式

違反倫理規範之人，除了造成工作績效的下滑無法達成預定目標之外，更可能使得團隊的凝聚力、和諧、向心力分崩離析，因此，這種人員向為管理人員的肉中刺，除之而後快。在此次訪談之中，此部門人員對於違反倫理規範之人員的處理方式，大多採用溝通、勸解、再教育及安排不同工作的方式處理之。

「我們這個部門從來不開除員工，目前為止還沒有例外的。對於那些不符合要求的員工，一般來說，我們會給予機會讓其改過自新。」(A-4；B-4)

「對於那些違反倫理規範的人員我們處理方式，首先會先私下進行溝通，了解一下他之所以做出這種行為的理由。如果是工作環境的問題，那麼就安排一個新的環境給他；如果是工作能力的問題，那就多給他一些指點或是讓他有學習的機會，以改善當前情況。」(B-4；C-4；D-4；E-4；G-4)

「一般來說，對於這種員工，用私下溝通的方式，持續給予他關心，並且提供適度的幫助，應該都是可以改善的。」(D-4；F-4)

根據 Trevino(1995)及 Schein(1992)之說法，這種對於不當行為之員工的處理方式，也可作為倫理文化分析的重點之一。基此，依據上述各主管對於不當行為員工的處理方式，可以歸納出幾點共通的倫理文化價值：不裁員(重情)、重視溝通、重視群體觀念及人際間的和諧。

研究至此，根據此部門之績效、作者對於人為飾物的觀察、以及對於上述共通價值甚或是假定的分析，不論是該部門顯於外的人為飾物所顯現的特質、成員對於倫理價值的陳述、以及該成員於實際操作上所展現的外顯價值，都具有著相當程度的共識。從上述之分析，該部門組織文化之內涵可以確切指出含有：重情誼、重溝通、重群體觀念、負責、盡職、及勤奮，等積極性倫理價值。因此，作者認為此部門之組織文化，在某種程度上堪可稱其符合倫理性組織文化之定義。

(三) 受訪談人員的倫理價值之來源分析

人根據其所生長的環境、接受的教育、成長的歷程、信仰的宗教、及所接觸到的各種各樣的人事物，都會在不知不覺中影響到個人的價值理念。因此，一個個人進入組織之後，無可避免地會受到組織中之領導者、同儕以及組織文化之影響，繼而影響了個人的價值內涵、倫理信念。

「根據我個人的觀察，我認為我們很大部分的倫理價值觀念是來自於傳統的價值觀念，是早就放進腦子裡面了的，像我們台灣人一般來說，都比其他國家的人更積極勤奮、更盡心盡力。另外，我們也的確有受到領導者的影響，例如，我們這些被許總帶出來的人，都比其他的人更有向心力、更有責任感，也更積極做事。」(A-1; B-1; D-1; F-1)

「在倫理價值的精神方面，主要是來自於上級、創辦人以及組織規章的規定。」(C-1)

「個人感覺，每個人的倫理觀念有進入組織前就有的，也有的是來自組織的，經過整合之後形成了現有的工作態度與倫理觀。但是，個人感覺價值觀主要還是來自於原有環境、背景的影響，受到組織的影響似乎沒那麼深，這當然也有可能是因為經過長年的潛移默化，結果價值觀已經受到了影響卻還不自知。」(E-1；G-1)

茲將受訪人員的倫理價值來源之分析整理如表 4.2：

表 4.2 受訪人員的倫理價值來源

編號	倫理價值之來源分析
A	主要來自於家庭觀念與教育，一部份則是源於許總
B	既有來自於原來的生長背景，也有在進入組織後受到許總的影響
C	主要來自於上級、創辦人與組織規章
D	傳統觀念很重要，而這些主要來自於生長的背景
E	主要來自於家庭與教育，不是太確定是否有受到組織的影響
F	很大部分受到領導者的影響
G	既有來自於自身原有的，也受到組織與領導者影響

資料來源：作者整理

訪談之結果顯示，受訪者個人對於自身倫理價值之來源的認知與感受相當多樣，既有認為是源於自身家庭教育而來，也有認為是受到傳統觀念的影響。唯，較重要者是受訪者或多或少都透露出他們的價值理念有受到領導者及組織的影響，而這點即是此研究所欲討論的研究問題之一。

(四) 小結

根據訪談所得之結果，發現漿生產部門之成員對於倫理的理解，主要是源自於傳統文化對於倫理行為之界定，如忠誠、負責、合群、積極及重情等。前述這些他們對於倫理行為之界定，其實大多已然屬於積極性倫理的意涵界定，以此觀之，我國傳統倫理之意涵，其實有著相當正面的積極性。其中，該部門的成員在倫理價值方面的認知，實質上已具有相當的同質性，這些共通的價值觀點即是此部門組織文化的構成要素之部分。

另外，根據漿生產部門的各級主管對於不當行為員工的處理方式，可以歸納出幾點共通的倫理文化價值：不裁員(重情)、重視溝通、重視群體觀念及人際間的和諧。

依據此部門之績效、作者對於人為飾物的觀察、以及對於上述共通價值甚或是假定的分析，可以發現，不論是該部門顯於外的人為飾物所顯現的特質、成員對於倫理價值的陳述、以及該成員於實際操作上所展現的外顯價值，都具有著相當程度的共識。從上述之分析，該部門組織文化之內涵可以確切指出含有：重情誼、重溝通、重群體觀念、負責、盡職、及勤奮，等積極性倫理價值。因此，作者認為此部門之組織文化，在某種程度上堪可稱其符合倫理性組織文化之定義。

此外，作者於訪談中發現，受訪者個人對於自身倫理價值之來源的認知與感受相當多樣，既有認為是源於自身家庭教育而來，也有認為是受到傳統觀念的影響。唯，較重要者是受訪者或多或少都透露出他們的價值理念有受到領導者及組織的影響，而這點即是此研究所欲討論的研究問題之一。

二、 漿生產部門之倫理性組織文化實際運用及其與領導行為之相關性分析

此部份之內容整理自訪談問題之 6~8 題。其中所探討之內容即為本研究的核
心問題：倫理性組織文化之形成、影響、以及與領導行為間之相關性。

(一) 倫理性組織文化對於成員行為之影響分析

依據文獻探討之結果，組織文化的正面功能之一，便是用作於成員行為的控制，以組織文化為工具來導引或塑造成員的態度與行為。由於組織文化是成員對於某些價值的共識而形成的一套價值系統，因此，會在不知不覺中形成一種拘束力，約束原有成員的行為，更會社會化新進員工的行為，使其符合組織的要求。

「我現在很多看法跟價值觀就是在許總門下的那個時期中建立起來的。」(A-6)

「我知道我的想法跟價值觀有受到影響，如果要說是受到什麼影響的話，應該是許總的做人讓我想要效法他」(A-6)

「以我自己為例，我個人深刻地感受到我的個性、態度、處事作風以及領導模式，在在都受到了上級以及組織文化的影響，而有所改變。」(B-6；C-6；F-6)

「說實在的，我並無法明確地指出來，到底是受到領導者之領導行為的影響，亦或是文化、同儕的影響，而使得價值觀、工作態度等的改變。感覺比較強烈的應該領導者的影響，因為許總的做人及領

導行為的模式讓人感到很欽佩，並有心予以仿效。」(B-6；C-6；F-6)

「每個國家對於工作的態度以及對於工作投入之程度的見解不同，以我們的立場來說，會覺得印尼及馬來西亞籍的人員相對來說比較懶散、不夠積極。但是，在加入我們這個組織之後久而久之，這幾個他國籍人員的行為也變得相當積極了。」(B-6)

「在這個案例中，這些他國籍人員的行為改變，應該主要是基於文化以及同儕之間的影响。」(B-6)

綜上，組織成員的行為會受到領導者及組織文化之影響而有所改變，其改變之原因，可能是基於：對於領導者的欽仰、組織文化的社會化過程、或是由於具有共同假定之同儕的壓力，因而造成行為與價值觀點的轉變。無論是上述的哪個原因使得部屬行為與價值觀之改變，其結果都是如一的，其結果都必然會造成組織文化的轉變，繼而影響組織成員之行為與倫理觀點。

(二) 領導者對於組織文化形成之影響分析

許多學者針對領導與組織文化之相關性所從事之研究，紛紛發現領導者之領導行為實為組織文化形成的重要因素，領導者本身所持有的價值觀以及其所展現出來的領導行為，都是組織文化構成的重要因子。(洪春吉，1999；Trice & Beyer, 1993；Shih et al., 2006)

在此次進行深度訪談研究之後，作者也得到與前述學者相彷彿的結論。

1. 領導者的價值觀與領導行為所展現出來的價值觀，即是組織文化的核心內涵：

「當我們都還在印尼廠時，當時的組織文化的倫理價值完全就是許總個人價值的體現：忠誠、負責、勤奮、儉樸、重視人和。」(A-7；B-7；C-7；F-7)

2. 領導者的領導行為，不論是從事公事或是私下的行為，皆會對於組織文化及部屬行為產生影響：

「領導者的行為，於公於私都會影響到下屬，都會起一種示範作用，使得下屬受到領導者的影響，進而改變了部屬的行為以及組織文化的內涵。」(B-7；D-7)

3. 重視溝通與人和的領導行為，較能使部屬產生向心力，起而效尤：

「許總的領導風格是人性化帶人的方式，會積極為屬下爭取應該的權益，個性很溫和，當時在他帶領下的團隊非常有向心力、很團結。從那團隊出來的人，想法大多都有受到影響，思想、性情也都有所改變。有人和的領導者，他的影響力會更大更明顯。」(B-7；C-7；E-7；F-7)

「領導不能只用權力帶人，多少必須用心、用感情，用人性化管理，重視與員工的溝通，領導的態度至關重要。」(G-7)

「聆聽是領導的根本，而關心是獲取人心、鼓勵員工盡心的要點之一。懂得這些才能凝聚組織的向心力。」(D-7)

4. 言行如一，才能取得員工之信任，並且願意跟隨他的價值觀：

「領導者的一舉一動，下屬全看在眼裡。領導者的言行舉止必須一致，下屬才會信任他，願意跟隨他。」(D-7)

「信任是領導的基礎，領導者如果言行如一，表現出來的行為能夠符合他所陳述的價值觀，則或多或少比較能夠使人信服、願意效法。」(B-7；E-7)

綜上所述，領導者的價值觀及其領導行為所展現出來的價值觀，是為組織文化之基礎。由於領導者的一言一行皆為其下屬看在眼裏，且會產生模仿的效果，同時亦會受所有下屬所公評。因此，若是領導者所陳述的價值觀念與其行為所展現出來之的價值觀相符，即能獲得下屬的信任，並且願意跟隨之。同時，懂得關心下屬、為下屬着想的人和型領導者，更能使下屬願意信任他，而於領導及文化建立方面更有效果。

(三) 領導者之更替對於組織文化之影響與兩者間互動關係之分析

依據 Schein(1992)的說法，組織的領導者更替時，由於兩代之間的價值觀點多少會存在著差異，因而產生文化的衝突。

在此次個案的訪談研究中，藍副總接續許總而成為轉移至金海漿紙廠之漿生產部門的領導者。雖然藍副總亦是出自許總的門下，但是由於個體本身之性格、背景的不同，即使價值觀相似，也不可能完全一樣，更遑論基於個人特質而展現的領導行為。因此，探討由於領導者的更替，所造成的文化衝擊，以及更替後的領導者與組織文化之間的互動關係，是為這個部份的主要論點。

1. 由於領導者的更替造成了組織文化的衝擊，而使得組織文化結構動搖：

「目前有一些觀念都還在溝通、協調中，因為若是沒有一定的共

識，事情會很難做得順利。」(B-9)

「這個廠的文化尚未重新建立完成，但是由於都是來自許總門下，共識已然有個雛型，文化重建應該指日可待」(F-9)

「目前本組織的文化、制度尚在重新建立當中，因此本單位必須先有一套運行的方式，讓下屬有所依循。」(G-9)

由於文化是組織成員行為、做事的一個依歸、指引，不可缺失，在面對既有文化受到衝擊的情形下，受訪人員的處理方式為：藉由向上溝通協調的方式以達成共識，或是採取建立各下級單位的次級文化，以作為因應的措施。

2. 在領導者更替後造成的文化衝擊，不一定會為新任領導者所知：

「目前整個組織的運作情況都相當良好，大家都很有共識跟向心力，應該沒有你說的文化衝擊發生。」(A-9)

「身為下屬，服從是第一要務，上面怎麼想，我們就怎麼做。除非情況或命令真的已經超出所能負荷的範圍了，否則沒有必要去跟上面的反應意見。」(E-9；F-9)

在這次的訪談中，可以發現文化衝擊雖然已經發生，但是身處上位的領導者對此似乎並不知情，下屬似乎也沒有向上反應的意願。追究其緣由，可能是因為文化的雛型架構仍在，價值觀跟行為模式雖有

些許差異，但不如想像中巨大，故文化衝擊的結果並非相當嚴重，下屬認為還沒有向上反應的必要，或是基於其他因素如領導者個人的因素，而使得下屬沒有向上反應的意願。

3. 前後兩任領導者之領導行為間的差異比較，藉以分析文化衝擊之成因：

「跟許總的領導行為模式相比，許總比較懂得關心他的下屬、聆聽下屬的需求，且相當信任下屬，願意放任下屬以自己的方式做事；藍副總做人相當誠懇，對待屬下也非常好，但是在工作方面有時會要求過度，且習慣性掌控下屬做事的方法與程序，侷限了下屬的發展空間。另外，他較不擅長傾聽的技巧，使得問題有時候比較難以溝通。」(B-9；C-9；D-9；E-9；F-9)

根據上述訪談之結果，許總與藍副總在領導行為上，最主要的差異在於藍副總較欠缺傾聽以及溝通之技巧。作者以為這個缺陷便是造成了當前組織文化不穩定，以及前面所述之文化問題沒有及時上達的主要因素之一。

(四) 小結

根據前述訪談研究之結果，可以發現，組織成員的行為會受到領導者及組織文化之影響而有所改變，而其改變之原因，可能是基於：對於領導者的欽仰、組織文化的社會化過程、或是由於具有共同假定之同儕的壓力，因而造成行為與價值觀點的轉變。其中，無論是上述的哪個原因使得部屬行為與價值觀之改變，其結果都是如一的，其結果都必然會造成組織文化的轉變，繼而影響組織成員之行為與倫理觀點。

由於領導者的價值觀及其領導行為所展現出來的價值觀，是為組織文化之構成基礎。加上領導者的一言一行皆為其下屬看在眼裏，使其產生模仿的效果，同時亦受所有下屬之公評。因此，若是領導者所陳述的價值觀念與其行為所展現

出來之的價值觀相符，即能獲得下屬的信任，並且願意跟隨之。此外，懂得關心下屬、為下屬着想的人和型領導者，更能使下屬願意信任他，而於領導及文化建立方面更有效果。

依據 Schein(1992)的見解，組織領導者的更替，會因為前後兩任的領導者之領導行為與價值理念有所差異，而造成組織文化的衝擊。由於文化是組織成員行為、做事的一個依歸、指引，不可缺失，在面對既有文化受到衝擊的情形下，受訪人員的處理方式為：藉由向上溝通協調的方式以達成共識，或是採取建立各下級單位的次級文化，以作為因應的措施。

根據此次訪談之結果發現，文化衝擊雖然已經發生，但是身處上位的領導者對此卻似乎並不知情，且下屬似乎也沒有向上反應的意願。追究其緣由，可能是因為文化的離型架構仍在，價值觀跟行為模式雖有些許差異，但不如想像中巨大，故文化衝擊的結果並非相當嚴重，下屬認為還沒有向上反應的必要，或是基於其他因素如領導者個人的因素，而使得下屬沒有向上反應的意願。

為了探討發生在漿生產部門的文化衝突之成因，作者以分析許總與藍副總在領導行為上的差異作為探討方式。分析結果發現，兩者之間最主要的差異在於藍副總較欠缺傾聽以及溝通之技巧。作者以為，這個缺陷便是造成了當前組織文化不穩定，以及前面所述之文化問題沒有及時上達的主要因素之一。

第三節 綜合分析

本節係從個案觀察及深度訪談等實證分析結果，加以綜合歸納、分析以及討論。

一、 漿生產部門之組織文化分析

(一) 受訪者對於倫理認知

作者在針對漿生產部門關於倫理價值的訪談中發現，此漿生產部門的成員對於所謂的倫理與倫理行為之概念的認知，大多源自於我國傳統對於倫理之界定：人倫、五倫、階層關係。

基於傳統文化對於倫理行為之界定，漿生產部門之成員對於倫理的界定多為：忠誠、重情、重群、負責以及堅忍等價值觀。這些他們對於倫理行為之界定，其實大多已然屬於積極性倫理的意涵界定。

這些傳統倫理觀所延伸出來對於倫理行為之界定，是此研究對象：漿生產部門之所以能夠達成高績效標準的緣由之一。以此觀之，我國傳統倫理之意涵，其實有著相當正面的積極性，足可作為積極推廣與深入研究的目標。

(二) 受訪人員對於違反倫理規範之人員的處理方式

違反倫理規範之人，除了造成工作績效的下滑無法達成預定目標之外，更可能使得團隊的凝聚力、和諧、向心力分崩離析，因此，這種人員向為管理人員的肉中刺，除之而後快。但是，在此次訪談之中發現，此部門人員對於違反倫理規範之人員的處理方式，大多採用溝通、勸解、再教育及安排不同工作的方式處理之，認為違反倫理規範的人員應該是由於某些因素所累，應該再次給予機會，因

而少以裁員作為懲處的方式。

依據上述各主管對於不當行為員工的處理方式，可以歸納出幾點共通的倫理文化價值：不裁員(重情)、重視溝通、重視群體觀念及人際間的和諧。

此漿生產部門以其實績證實，此種對於違反倫理規範人員的處理方式，具有相當程度的效果，不僅能夠讓違反倫理規範的人員再次投入工作之中，更是達成了預期之外的績效標準。

(三) 受訪人員的倫理價值之來源分析

人根據其所生長的環境、接受的教育、成長的歷程、信仰的宗教、及所接觸到的各種各樣的人事物，都會在不知不覺中影響到個人的價值理念。因此，一個人進入組織之後，無可避免地會受到組織中之領導者、同儕以及組織文化之影響，繼而影響了個人的價值內涵、倫理信念。

訪談之結果顯示，受訪者個人對於自身倫理價值之來源的認知與感受相當多樣，其中大多數認為其倫理價值是源於自身家庭教育而來，或是受到傳統觀念的影響，雖然認同亦有領導者與組織文化影響，但認為感受不如這些既有傳統價值的影響那麼顯著。

以此觀之，由於積極性倫理觀念的來源與家庭、學校及社會教育有相當大的關連性，因此，傳統積極性倫理觀念的教育與宣導之重要性可見一斑。

二、 漿生產部門之倫理性組織文化實際運用及其與領導行為之相關性分析

(一) 倫理性組織文化對於成員行為之影響分析

組織文化的正面功能之一，便是用作於成員行為的控制，以組織文化為工具來導引或塑造成員的態度與行為。由於組織文化是成員對於某些價值的共識而形成的一套價值系統，因此，文化會在不知不覺中形成一種拘束力，約束原有成員的行為，更會社會化新進員工的行為，使其符合組織的要求。而領導者因其身分的特殊性，會時時受到下屬的注意，故而其所有行為都可能對於下屬產生影響或是受到模仿而改變下屬的行為。

綜上所述，組織成員的行為會受到領導者及組織文化之影響而有所改變，其改變之原因，可能是基於：對於領導者的欽仰、組織文化的社會化過程、或是由於具有共同假定之同儕的壓力，因而造成行為與價值觀點的轉變。

無論是上述的哪個原因使得部屬行為與價值觀之改變，其實結果都是如一的，其結果都必然會造成組織文化的轉變，繼而影響組織成員之行為與倫理觀點。

(二) 領導者對於組織文化形成之影響分析

許多學者針對領導與組織文化之相關性所從事之研究，紛紛發現領導者之領導行為實為組織文化形成的重要因素，領導者本身所持有的價值觀以及其所展現出來的領導行為，都是組織文化構成的重要因子。(洪春吉，1999；Trice & Beyer, 1993；Shih et al., 2006)

在此次進行深度訪談研究之後，作者也得到與前述學者相彷彿的結論：

1. 領導者的價值觀與領導行為所展現出來的價值觀，即是組織文化的核心內涵。
2. 領導者的領導行為，不論是從事公事或是私下的行為，皆會對於組織文化及部屬行為產生影響。
3. 重視溝通與人和的領導行為，較能使部屬產生向心力，起而效尤。
4. 言行如一，才能取得員工之信任，並且願意跟隨他的價值觀。

基於上述所得之結果，領導者的價值觀及其領導行為所展現出來的價值觀，是為組織文化之基礎。由於領導者的一言一行皆為其下屬看在眼裏，且會產生模

仿的效果，同時亦會受所有下屬所公評。因此，若是領導者所陳述的價值觀念與其行為所展現出來之的價值觀相符，即能獲得下屬的信任，並且願意跟隨之。同時，懂得關心下屬、為下屬着想的人和型領導者，更能使下屬願意信任他，而於領導及文化建立方面更有效果。

綜上所述，領導者對於自身的言行舉止不可不慎，當時時深自反省，同時也應該多關懷下屬，以取得相互的信任，以利於領導的實行及文化的塑造。

(三) 領導者之更替對於組織文化之影響與兩者間互動關係之分析

依據 Schein(1992)的說法，組織的領導者更替時，由於兩代之間的價值觀點多少會存在著差異，因而產生文化的衝突。

在此次個案的訪談研究中，藍副總接續許總而成為轉移至金海漿紙廠之漿生產部門的領導者。雖然藍副總亦是出自許總的門下，但是由於個體本身之性格、背景的不同，即使價值觀相似，也不可能完全一樣，更遑論基於個人特質而展現的領導行為。因此，由於領導者更替所造成的文化衝突，亦發生在此漿生產部門之上。

由於文化是組織成員行為、做事的一個依歸、指引，不可缺失，在面對既有文化受到衝擊的情形下，受訪人員的處理方式為：藉由向上溝通協調的方式以達成共識，或是採取建立各下級單位的次級文化，以作為因應的措施。

此外，在領導者更替後造成的文化衝擊，不一定會為新任領導者所知。在這次的訪談中，可以發現文化衝擊雖然已經發生，但是身處上位的領導者對此似乎並不知情，下屬似乎也沒有向上反應的意願。追究其緣由，可能是因為文化的雛型架構仍在，價值觀跟行為模式雖有些許差異，但不如想像中巨大，故文化衝擊的結果並非相當嚴重，下屬認為還沒有向上反應的必要，或是基於其他因素如領導者個人的因素，而使得下屬沒有向上反應的意願。

經由這次訪談之結果，發現藍副總在領導行為上，較欠缺傾聽以及溝通方面的技巧與意願。作者以為這個缺陷便是造成了當前組織文化不穩定，以及前面所述之文化問題沒有及時上達的主要因素之一。